

## BIBLIOGRAFIA

Amat, Oriol. Valor Económico Agregado. Ediciones 2000. España, Barcelona, 1999.

Pág.170

Darnton, Geoffrey; Darnton, Moksha. Business Process Análisis. International Thomson Business Press. Inglaterra, Londres, 1997. Pág.311

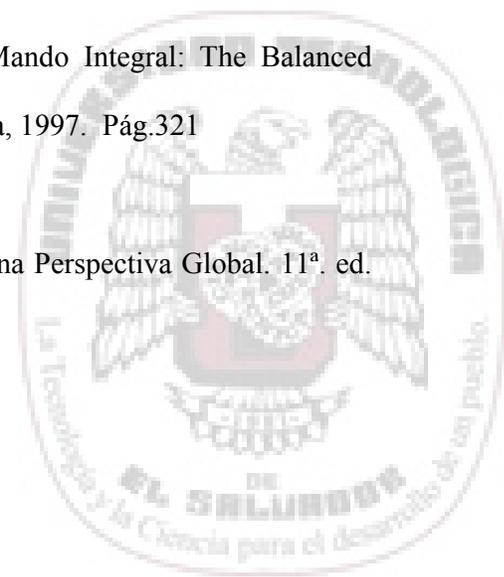
Friedman, Jack P. Dictionary of Business Terms. 2a. ed. Barron's Educatinal Series. USA, New York, 1994. Pág. 692

Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. 8ª. ed. Press-Harla. México, D.F., 2000. Pág.696

Hernández Sampieri, Roberto y Otros. Metodología de la Investigación, 2ª. ed. McGraw – Hill. México, D.F., 1998. Pág.501

Kaplan, Robert S.; Norton, David P., Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. España, Barcelona, 1997. Pág.321

Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. 11ª. ed. McGraw – Hill. México, D.F., 1998. Pág.796



Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. 4ª ed. Prentice Hall. México, D.F., 1998. Pág.585

Mochon Morcillo Francisco; Aparicio Rafael Isidro. Diccionario de Terminos Financieros y de Inversión. 2ª. ed. MacGraw – Hill. España, Madrid, 1998. Pág. 502

Olve, Nils-Goran; Roy, Jan; Wetter, Magnus. Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. España, Barcelona, 1999. Pág. 372

Presente y Futuro del Cuadro de Mando Integral

(<http://www.e-deusto.com/frontal/deusto/entrevis5.asp>)

El Tablero de Comando – Performance Management

([http://biasca.com/tablero\\_comando/Metodologia\\_Utilizada.doc](http://biasca.com/tablero_comando/Metodologia_Utilizada.doc))

Clima Organizacional

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>)

Credencial Argentina

([http://www.credencia.com.ar/productos\\_programas.htm](http://www.credencia.com.ar/productos_programas.htm))

8 Factores Clave para que un Programa de Fidelización sea Eficaz



([http://www.loyalt.8\\_factores\\_clave\\_para\\_que\\_un\\_programa\\_de\\_fidelizacion\\_sea\\_eficaz.as](http://www.loyalt.8_factores_clave_para_que_un_programa_de_fidelizacion_sea_eficaz.as))



**ANEXO 1**

TEMA	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	MARCO TEORICO
El Balanced Scorecard como una herramienta de gestión para mejorar el desarrollo empresarial de la empresa Telefónica Móviles de El Salvador	¿Cuál es el nivel de influencia que tiene la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard en la disminución del índice de deserción de clientes en la empresa Telefónica Móviles de El Salvador?	Determinar la influencia de la herramienta de gestión Balanced Scorecard en la disminución del índice de deserción de clientes.	V.I. Balanced Scorecard  V.D. Índice de Deserción de clientes	Herramienta de gestión administrativa para medir el logro de los objetivos estratégicos.  Porcentaje de clientes que se retiran de la empresa.	Utilización de las cuatro perspectivas (financiera, cliente, capacitación, procesos).  Número de clientes que se retiran entre número de clientes activos por cien.	Balanced Scorecard  Cartera de Clientes  Aspecto Financiero
TEMA	PROBLEMAS ESPECIFICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	MARCO TEORICO
	¿En qué medida el adecuado clima de la organización facilita los procesos que se desarrollan en la empresa Telefónica Móviles?  ¿Cuál es el nivel de incidencia que tiene la capacitación del recurso humano en el desempeño laboral del personal de Telefónica Móviles?	Determinar como el clima de la organización incide en el desarrollo de los procesos.  Establecer el nivel de incidencia que tiene la capacitación del recurso humano en el desempeño laboral del personal de Telefónica Móviles.	V.I. El Clima de la Organización  V.D. Procesos  V.I. Capacitación del Recurso Humano.	Ambiente en el que se desarrollan las actividades de la empresa.  Conexión de actividades que toman uno o más tipos de entradas y crean una salida con un valor agregado a otras áreas y a los clientes.  Proceso diseñado para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados para incrementar la efectividad de la organización.	Índice de Satisfacción de los empleados.  Parámetros de tiempo y registros de calidad  Tiempo de respuesta y evaluaciones periódicas.	Clima organizacional  Procesos  Capacitaciones  Desempeño Laboral.



	¿En qué medida la situación financiera de la empresa Telefónica Móviles garantiza la aplicación de estrategias de fidelización de clientes?	Determinar como influye la situación financiera de la empresa en la fidelización de los clientes.	<p>V.D. Desempeño Laboral.</p> <p>V.I. Situación Financiera</p> <p>V.D. Fidelización de clientes.</p>	<p>Es la manera en que los empleados realizan sus labores con eficiencia y eficacia.</p> <p>Capacidad de la empresa de hacerle frente a sus obligaciones.</p> <p>Grupo de estrategias dirigidas a la conservación de los clientes dentro de la empresa, es decir que se mantengan fieles a esta.</p>	<p>Evaluaciones de desempeño.</p> <p>Indicadores Financieros</p> <p>Número de clientes que se retiran entre número de clientes activos por cién.</p>	<p>Situación Financiera.</p> <p>Fidelización de clientes.</p>
--	---	---	---	--	--	---





# Universidad Tecnológica de El Salvador

---

## ANEXO 2

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES PREPAGO DE TELEFÓNICA MOVILES EL SALVADOR

OBJETIVO:

**Determinar la satisfacción de los clientes prepago para conocer los factores que  
inciden en la deserción de estos.**

INDICACIONES:

De acuerdo a su criterio seleccione una de las opciones que se le presentan en cada una de las preguntas (sea objetivo).

DATOS GENERALES:

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo considera el servicio que recibe de la empresa?

Muy Bueno

Bueno



Regular

Malo

Muy Malo

2. ¿El tiempo de respuesta a solicitudes específicas, es adecuado para usted?

Si

No

3. ¿Cuál es el tiempo de respuesta a dichas solicitudes?

Un día

Una semana

Un mes

Mas de un mes

**4. ¿Si a usted le ofreciera otra compañía un servicio de telefonía celular con características similares al que actualmente posee, se cambiaría?**

Definitivamente Sí

Probablemente Sí

Indeciso

Probablemente No

Definitivamente No



**5. ¿Si su respuesta anterior es afirmativa por cual de los siguientes motivos lo haría, Elija sola uno?**

- Costo del minuto o plan
- Calidad de señal
- Problemas de facturación
- Atención al cliente
- Modelo de terminal
- Servicios Adicionales

**6. ¿Considera que el personal que atiende a su empresa cuenta con la capacitación debida, de acuerdo a la atención que recibió?**

- Sí
- No

**7. ¿Si su respuesta es negativa, es que áreas necesitan reforzar?**

- Atención al cliente
- Productos y servicios
- Facturación y cobros

**8. ¿Considera usted que recibe un valor agregado al poseer un servicio con esta compañía?**

- Sí
- No



9. ¿Cada cuanto ingresa una tarjeta a su teléfono?

Cada 15 Días

Cada 30 Días

Cada 45 Días

Mas de 45 Días

10. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario para mejorar el servicio que les presta la empresa?

---

---

---

Para uso del Encuestador:

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_





# Universidad Tecnológica de El Salvador

---

## ANEXO 3

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES RESIDENCIALES, EMPRESAS, GRANDES CLIENTES Y VIP DE TELEFÓNICA MOVILES EL SALVADOR

#### OBJETIVO:

**Determinar la satisfacción de los clientes (residenciales, empresas, grandes clientes y VIP) para conocer los factores que inciden en la deserción.**

#### INDICACIONES:

De acuerdo a su criterio seleccione una de las opciones que se le presentan en cada una de las preguntas (sea objetivo).

#### DATOS GENERALES:

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cómo considera el servicio que recibe de la empresa?

Muy Bueno



- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

2. ¿El tiempo de respuesta a solicitudes específicas, es adecuado para usted?

Si

No

3. ¿Cuál es el tiempo de respuesta a dichas solicitudes?

Un día

Una semana

Un mes

Mas de un mes

**4. ¿Si a usted le ofreciera otra compañía un servicio de telefonía celular con características similares al que actualmente posee, se cambiaría?**

Definitivamente Sí

Probablemente Sí

Indeciso

Probablemente No

Definitivamente No



**5. ¿Si su respuesta anterior es afirmativa por cual de los siguientes motivos lo haría, Elija sola uno?**

- Costo del minuto o plan
- Calidad de señal
- Problemas de facturación
- Atención al cliente
- Modelo de terminal
- Servicios Adicionales

**6. ¿Considera que el personal que atiende a su empresa cuenta con la capacitación debida, de acuerdo a la atención que recibió?**

- Sí
- No

**7. ¿Si su respuesta es negativa, es que áreas necesitan reforzar?**

- Atención al cliente
- Productos y servicios
- Facturación y cobros

**8. ¿Considera usted que recibe un valor agregado al poseer un servicio con esta compañía?**

- Sí
- No



9. ¿Cada cuanto tiempo los visita un representante de la empresa para inspeccionar sus necesidades?

Mensual

Trimestral

Mas de tres meses

10. ¿Dentro de que periodo recibe su facturación?

15 Días

30 Días

45 Días

11. ¿Al momento de recibir su facturación la información es entendible?

Sí

No

**12. ¿La información que aparece en su facturación esta acorde a los precios que le fueron ofertados?**

Sí

No

13. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario para mejorar el servicio que les presta la empresa?



---

---

---

Para uso del Encuestador:

Fecha: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_





# Universidad Tecnológica de El Salvador

---

## ANEXO 4

### GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y MANDOS MEDIOS DE TELEFÓNICA MOVILES EL SALVADOR

#### OBJETIVO:

Conocer los aspectos más importantes que permitan la aplicación del Balanced Scorecard para disminuir el índice de deserción de clientes.

#### INDICACIONES:

A continuación se le harán una serie de preguntas de las cuales podrá escoger una o varias de las opciones que se le presentan y podrá realizar los comentarios que considere convenientes en cada una de ellas.

#### DATOS GENERALES:

Departamento: \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar \_\_\_\_\_

### PREGUNTAS

Deserción de Clientes

1. ¿Tiene usted o alguna persona de su área contacto directo con el cliente final?

Sí



No

---

---

---

2. ¿Que factores considera usted que influyen en la deserción de los clientes?

Atención al Cliente

Tiempo de Respuesta

Tarifas

Cobertura

Problemas Económicos

Otros

---

---

---

---

3. ¿De que herramientas se vale la empresa para la retención de los clientes?

Programas de Fidelización

Precios

Minutos gratis

Servicios adicionales gratuitos

Descuentos



Prorroga de Pago

---

---

---

---

---

Clima Organizacional

**4. ¿ Si a usted le ofrecieran cambiarse de empleo con las mismas prestaciones y estabilidad, se cambiaría?**

- Definitivamente Sí
- Probablemente Sí
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

---

---

---

---

**5. ¿Considera que sus ingresos anuales están de acuerdo a las necesidades de su grupo familiar?**

Sí



No

---

---

---

**6. ¿Enumere del 1 al 6 los aspectos que más le gustan de su trabajo?**

- Instalaciones
- Horarios
- Prestaciones
- Comunicación
- Ubicación
- Equipo de Trabajo

---

---

---

**7. ¿Existe un perfil para el cargo que desempeña actualmente en su trabajo?**

(Están definidas sus requisitos y funciones en un documento)

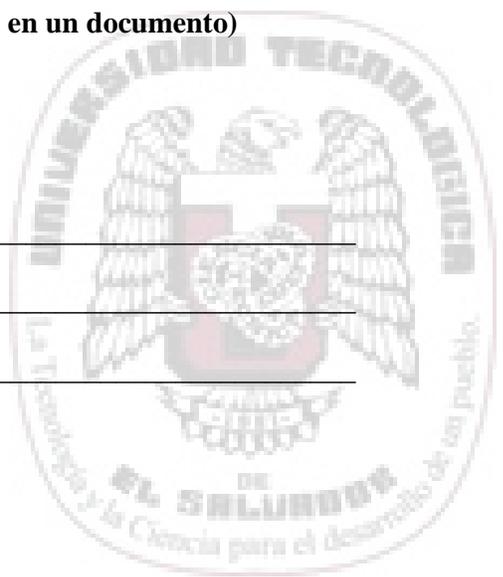
Sí

No

---

---

---



**8. ¿Cómo considera la comunicación horizontal y vertical dentro de la empresa?**

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

Muy Mala

---

---

**9. ¿Qué tipo de incentivos recibe por parte de la empresa?**

Monetarios

No Monetarios

---

---

---

---

**10. ¿Están definidos los procedimientos para cada una de las actividades que desempeñan en su área?**

Sí

No

---

---

---



11. ¿Tomando como base las siguientes tres categorías de procesos, dentro de cual se ubica su área?

**Estratégicos**

**( Son aquellos que se encargan de la planificación del negocio en si)**

Claves

( Están concentrados en la satisfacción del cliente externo)

Soporte

( Son los que se concentran en la satisfacción del cliente interno, es decir los que dan soporte a la empresa)

---

---

12. ¿Cuáles son los parámetros que utiliza para medir sus procedimientos?

Tiempo de Ejecución

Indicadores de desempeño

Otros

---

---

---

---

Capacitación del Recurso Humano



13. ¿Realizan diagnósticos de necesidades de capacitación dentro de su área?

Sí

No

Quien las hace:

---

---

---

---

14. ¿Cada cuanto realizan el diagnostico?

Mensual

Bimestral

Trimestral

Semestral

Anual

---

---

---

---

15. ¿Se cuenta con un presupuesto destinado para las capacitaciones?

Sí

No



---

---

---

---

Desempeño Laboral

**16. ¿Con que periodicidad realizan evaluaciones de desempeño, elija una alternativa?**

- No se realiza
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

---

---

**17. ¿Se toma en cuenta la evaluación del desempeño para la promoción de los empleados?**

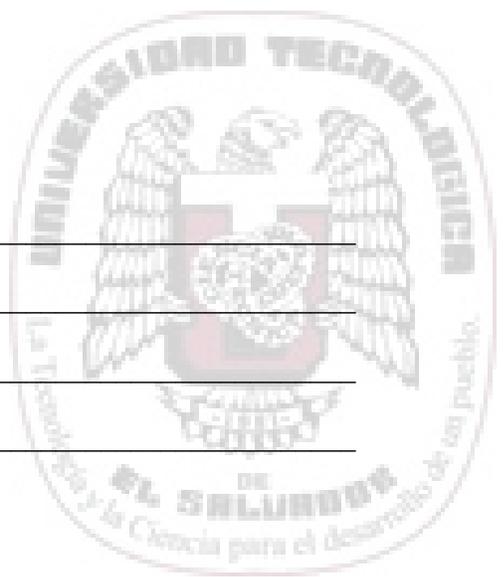
- Sí
- No

---

---

---

---



---

Situación Financiera

18. ¿Conoce usted los indicadores financieros que utiliza la empresa?

Sí

No

---

---

---

---

19. ¿Si su respuesta es sí, cual de los siguientes?

ROCE

(Rendimiento sobre el Capital Empleado, determina cuánto de las utilidades netas se generaron por el patrimonio)

Flujo de Efectivo

EVA

(Valor económico agregado, es el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos)

Rendimiento sobre Ventas Netas

Otros

---

---



---

---

20. ¿Qué tipos de metas se establecen dentro de su área?

Cumplimiento de Presupuesto

Cumplimiento de Ventas

Cumplimientos de Tiempos

---

---

---

---

21. ¿Existe un presupuesto destinado a la retención de clientes?

Sí

No

---

---

---

---

Fidelización de Clientes

22. ¿Cuenta la empresa con programas de fidelización?



Sí

No

Cuales:

---

---

---

---

23. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario que hacer con respecto a las preguntas que se le han formulado?

---

---

---

---

Para uso del Entrevistador:  
Fecha: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_



## ANEXO 5

### PLAN DE NEGOCIOS

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de la investigación realizada a la empresa Telefónica Móviles se propone el siguiente Plan de Mercadeo para los estratos Prepago y Residencial.

#### ANTECEDENTES

##### DESCRIPCION DEL MERCADO

El mercado se encuentra actualmente conformado por 5 segmentados, los cuales son: prepago, residenciales, empresas, grandes clientes y VIP. Dado que en la investigación de campo se determino que los segmentos mas descuidados son Prepago y Residencial, este plan esta dirigido a estos.

Prepago: en este servicio no existe un contrato de crédito con el cliente, para poder realizar llamadas se debe comprar una tarjeta con valores que oscilan de \$10.00 hasta \$40.00 dólares, para ser introducidas en el teléfono y así poder realizar llamadas en un periodo determinado acorde a la tarjeta que se adquirió (\$10.00 20 días; \$20.00 60 días; \$30.00 90 días; \$40.00 120 días).



Residencial: en este segmento si existe una relación normada a través de un contrato de servicio. El cliente hace uso del teléfono y lo consumido en un periodo lo paga al final del siguiente periodo.

### REVISION DEL PRODUCTO

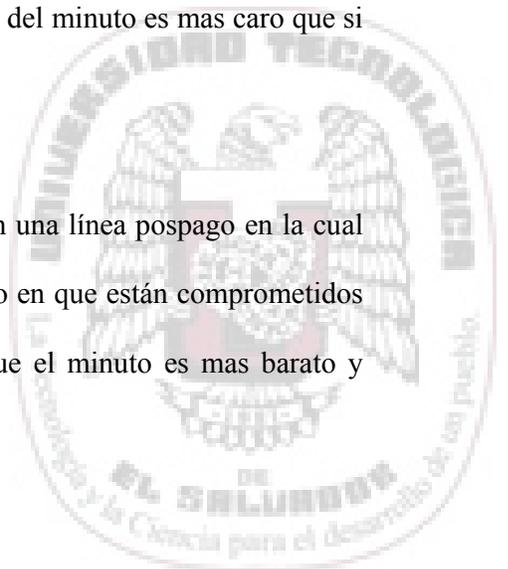
Para ambos segmentos existen ventajas y desventajas para los clientes, las cuales se detallan a continuación:

Los clientes del estrato prepago tienen la ventaja de que no tienen un compromiso directo con la empresa, ya que el servicio que reciben es pagado por anticipado cuando ingresa una tarjeta a su teléfono, lo cual le da derecho a cierto número de minutos que va a depender del valor de la tarjeta. Cuando ésta es agotada el cliente tiene la ventaja de seguir recibiendo llamadas por un periodo determinado.

Este estrato recibe varias promociones, tales como: si se adquieren dos o más líneas les regalan 60 minutos mensuales gratis entre estas, se cuenta con días ACTIVA en los cuales el cliente ingresa una tarjeta de x valor y se le duplica su saldo.

La desventaja de este estrato de clientes es que el valor del minuto es mas caro que si tuviera una línea pospago.

Los clientes del estrato Residencial son los que poseen una línea pospago en la cual firman un contrato por un periodo de 18 meses, tiempo en que están comprometidos a mantener la línea activa. La ventaja principal es que el minuto es mas barato y cuentan con roaming a diferentes países.



En este estrato existen diferentes planes que se ajustan a la capacidad de pago de los clientes.

ANALISIS FODA DE LOS ESTRATOS PREPAGO Y RESIDENCIAL

**PREPAGO**

FORTALEZAS			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bonificaciones por Minutos Hablados y recargas de Tarjeta</li> <li>➤ Dualización de líneas</li> <li>➤ Días Activa ( Doble Saldo)</li> <li>➤ Terminales Atractivas</li> <li>➤ Tarjetas de 10,20,30,40 Dólares</li> <li>➤ Recarga en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tarjetas de 5,10,20,30, 40 Dólares</li> <li>➤ Recarga en Línea ( Debito de Tarjeta)</li> <li>➤ Terminales Atractivas</li> <li>➤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tarjetas de 10 Dólares</li> <li>➤ Terminales Atractivas</li> <li>➤ Las Tarjetas de Prepago son Internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tarjetas de 10,20,50 Dólares</li> <li>➤ Recarga en Línea ( Debito de Tarjeta)</li> <li>➤ Terminales Atractivas</li> <li>➤ Cobro al Minuto exacto</li> </ul>



Línea ( Debito de Tarjeta)			
➤ Planes tarifarios.			

OPORTUNIDADES			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
➤ Ampliación de mercados			
➤ Reducción de costos a través de servicios automatizados.	➤ Reducción de costos a través de servicios automatizados.	➤ Reducción de costos a través de servicios automatizados.	➤ Reducción de costos a través de servicios automatizados.
➤ Mejora de servicio al Cliente			
➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos	➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos	➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos	➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos



celulares. ➤ Intercambio de terminales.			
--	--	--	--

DEBILIDADES			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
➤ No poseen tarjetas de \$5	➤ No hay Bono por minutos consumidos y recarga de tarjetas.	➤ No poseen tarjetas de \$5	➤ No poseen tarjetas de \$5
➤ Redondeo al Minuto	➤ Redondeo al Minuto	➤ No hay Bono por minutos consumidos y recarga de tarjetas.	➤ No hay Bono por minutos consumidos y recarga de tarjetas.
➤ No hay Roaming	➤ Calidad en la señal.	➤ Redondeo al Minuto	➤ No hay Roaming
➤ Precio del Minuto	➤	➤	➤ Cobertura

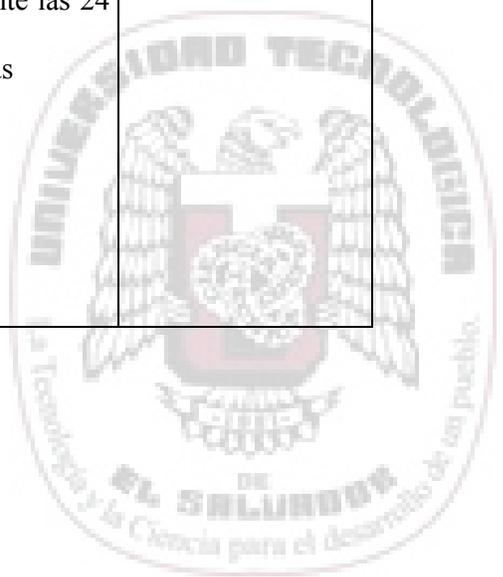


AMENAZAS			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perdida de Clientes</li> <li>➤ Que los Clientes no recarguen con tarjeta sus Celulares.</li> <li>➤ Entorno Económico</li> <li>➤ Entorno Político.</li> <li>➤ Entorno social</li> <li>➤ Ingreso de Nuevas Compañías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perdida de Clientes</li> <li>➤ Que los Clientes no recarguen con tarjeta sus Celulares.</li> <li>➤ Entorno Económico</li> <li>➤ Entorno Político.</li> <li>➤ Entorno social</li> <li>➤ Ingreso de Nuevas Compañías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perdida de Clientes</li> <li>➤ Que los Clientes no recarguen con tarjeta sus Celulares.</li> <li>➤ Entorno Económico</li> <li>➤ Entorno Político.</li> <li>➤ Entorno social</li> <li>➤ Ingreso de Nuevas Compañías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perdida de Clientes</li> <li>➤ Que los Clientes no recarguen con tarjeta sus Celulares.</li> <li>➤ Entorno Económico</li> <li>➤ Entorno Político.</li> <li>➤ Entorno social</li> <li>➤ Ingreso de Nuevas Compañías</li> </ul>



RESIDENCIAL

FORTALEZAS			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diversidad de Planes de Consumo</li> <li>➤ Terminales Atractivas</li> <li>➤ Acumulación de puntos</li> <li>➤ Asistencia 911</li> <li>➤ Roaming</li> <li>➤ Tecnología Digital</li> <li>➤ Servicio al cliente las 24 horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diversidad de Planes de Consumo</li> <li>➤ Terminales Atractivas</li> <li>➤ Asistencia 911</li> <li>➤ Roaming</li> <li>➤ Tecnología Digital</li> <li>➤ Servicio al cliente las 24 horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diversidad de Planes de Consumo</li> <li>➤ Terminales Atractivas</li> <li>➤ Acumulación de puntos</li> <li>➤ Roaming</li> <li>➤ Tecnología Digital</li> <li>➤ Servicio al cliente las 24 horas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terminales Atractivas</li> <li>➤ Roaming</li> <li>➤ Cobro al segundo exacto.</li> <li>➤ Tecnología Digital</li> <li>➤</li> </ul>



OPORTUNIDADES			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
➤ Ampliación de mercados			
➤ Reducción de costos a través de servicios automatizados.	➤ Reducción de costos a través de servicios automatizados.	➤ Reducción de costos a través de servicios automatizados.	➤ Reducción de costos a través de servicios automatizados.
➤ Mejora de servicio al Cliente			
➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos celulares.	➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos celulares.	➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos celulares.	➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos celulares.
➤ Intercambio de	➤ Intercambio de	➤ Intercambio de	➤ Intercambio de



terminales.	terminales.	terminales.	terminales.
-------------	-------------	-------------	-------------

DEBILIDADES			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redondeo al Minuto</li> <li>➤ Precio del Minuto</li> <li>➤ Mal servicio al cliente</li> <li>➤ Facturas retrazadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redondeo al Minuto</li> <li>➤ Precio del Minuto</li> <li>➤ Calidad de la señal.</li> <li>➤ Mal servicio al cliente</li> <li>➤ Facturas retrazadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redondeo al Minuto</li> <li>➤ Precio del Minuto</li> <li>➤ Facturas retrazadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redondeo al Minuto</li> <li>➤ Precio del Minuto</li> <li>➤ Cobertura</li> <li>➤ Facturas retrazadas.</li> </ul>

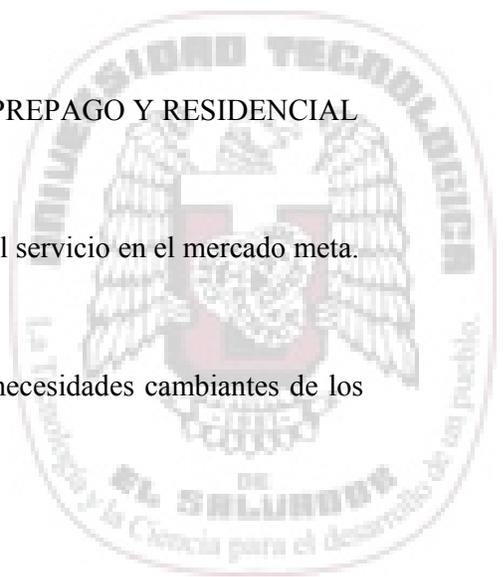


AMENAZAS			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
➤ Perdida de Clientes			
➤ Entorno Económico	➤ Entorno Económico	➤ Entorno Económico	➤ Entorno Económico
➤ Entorno Político.	➤ Entorno Político.	➤ Entorno Político.	➤ Entorno Político.
➤ Entorno social	➤ Entorno social	➤ Entorno social	➤ Entorno social
➤ Ingreso de Nuevas Compañías			

**OBJETIVOS DE MERCADEO PARA ESTRATOS PREPAGO Y RESIDENCIAL**

Crear campañas de publicidad enfocadas a posicionar el servicio en el mercado meta.

Creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes.



Realizar investigaciones de mercado que permitan conocer las fortalezas y debilidades de la competencia.

#### OBJETIVOS DE VENTAS

Incrementar la cuota de mercado para lograr las expectativas de ventas.

Abrir nuevos puntos de venta a nivel nacional.

#### INDICADORES PARA LOS ESTRATOS PREPAGO Y RESIDENCIAL

Tasa de Adquisición de Nuevos Clientes.

Índice de Satisfacción del Cliente.

Índice de Reclamaciones y Quejas.

Índice de Deserción de Clientes (prepago y residencial).

#### ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO DE MARKETING OPERATIVO



PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCION
<p><b>Calidad:</b></p> <p><b>Respaldo de las marcas:</b>                      Motorola, Nokia, LG, Samsung, Kiocera</p>	<p>Precio competitivos en el mercado.</p>	<p><b>Canales:</b></p> <p>Tiendas propias y tiendas franquiciadas.</p> <p>Empresas asociadas: Raf, Crisonino.</p> <p>Kioskos franquiciadas.</p> <p>Ventas de teléfonos a domicilio.</p>	<p>Promoción de Ventas: <b>Comunicación Electrónica.</b></p> <p>Rebajas de precio del minuto.</p> <p>Bonificación de minutos.</p> <p>Acumulación de puntos intercambiables.</p> <p>Descuento en llamadas internacionales.</p>
<p><b>Servicios:</b></p> <p><b>Tipos de servicios:</b></p> <p>Mensajes de Texto, Internet en teléfono, correo electrónico, buzón de voz.</p>	<p>Plazos de Crédito</p>	<p>Cobertura a nivel nacional.</p>	<p>Publicidad: Prensa, radio y TV</p>
<p>Diseño</p>	<p>Descuentos: Por tener un consumo de minutos elevado, en el precio del minuto adicional.</p>		<p>Fuerza de Ventas: Vendedores propios.</p> <p>Vendedores libres.</p>
			<p>Relaciones Públicas: Patrocinio de eventos.</p> <p>Donaciones a entidades de beneficencia.</p> <p>Ayuda humanitaria directa.</p> <p>Comunicación a eventos de gobierno y empresas privadas.</p>

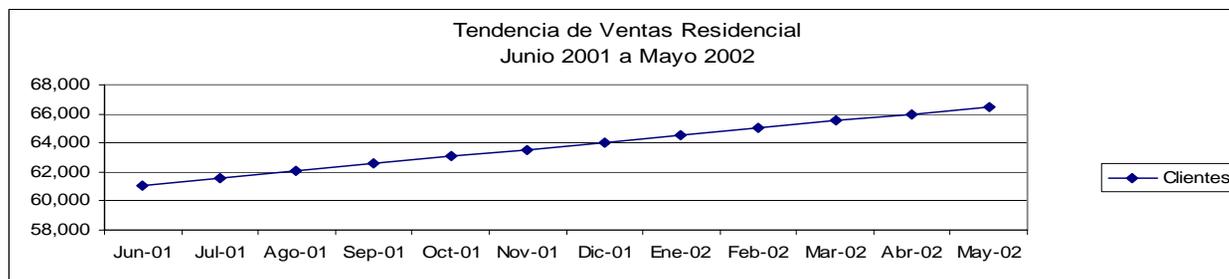




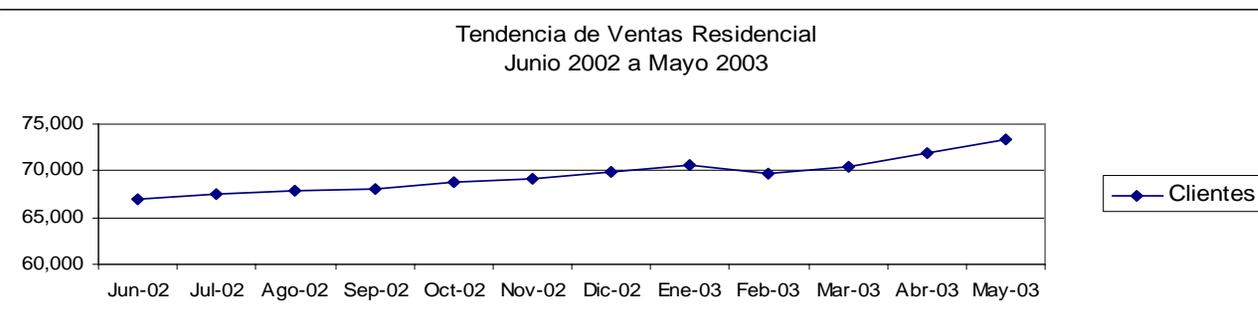
TENDENCIAS DE VENTAS

RESIDENCIAL

Mes	Jun-01	Jul-01	Ago-01	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dic-01	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02
Cientes	61,100	61,589	62,079	62,568	63,058	63,547	64,037	64,526	65,016	65,505	65,995	66,484

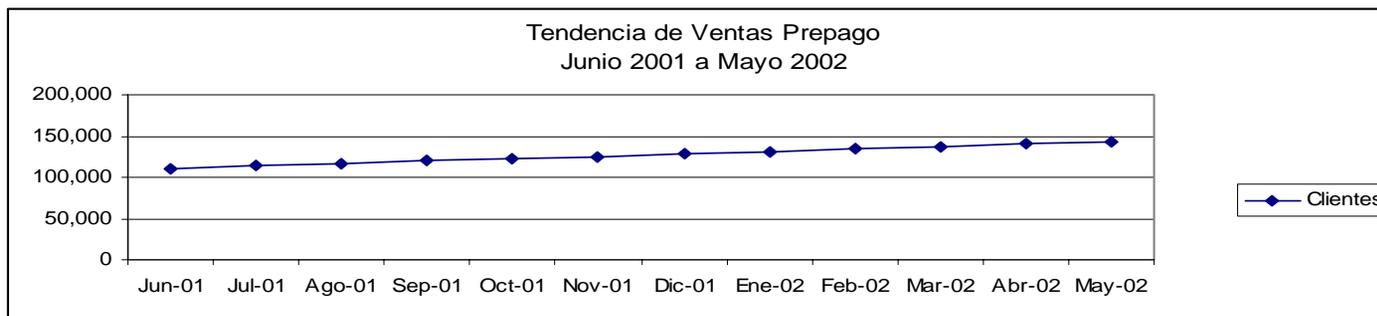


Mes	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03
Cientes	66,945	67,521	67,924	68,113	68,825	69,205	69,950	70,590	69,721	70,345	71,825	73,361



## PREPAGO

Mes	Jun-01	Jul-01	Ago-01	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dic-01	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02
Clientes	110,812	113,726	116,640	119,554	122,468	125,382	128,296	131,210	134,124	137,038	139,952	142,866



Mes	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03
Clientes	145,935	148,385	151,763	152,954	153,956	155,652	158,245	161,266	162,680	164,392	165,527	166,868



PRONOSTICO DE VENTAS

Con base a los datos estadísticos de los clientes de Enero a Mayo del 2003, se hace un pronostico para los meses de Junio 2003 a junio 2004 utilizando el método de Mínimos cuadrados, el cual se presenta a Continuación:

PREPAGO

	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
Jun-02	0	145,935	0	0
Jul-02	1	148,385	148,385	1
Ago-02	2	151,763	303,526	4
Sep-02	3	152,954	458,862	9
Oct-02	4	153,956	615,824	16
Nov-02	5	155,652	778,260	25
Dic-02	6	158,245	949,470	36
Ene-03	7	161,266	1,128,862	49
Feb-03	8	162,680	1,301,440	64
Mar-03	9	164,392	1,479,528	81
Abr-03	10	165,527	1,655,270	100
May-03	11	166,868	1,835,548	121
Total	66	1,887,623	10,654,975	506

$$X = \Sigma X / n = 66/12 = 5.5$$

$$Y = \Sigma y / n = 1,887,623/12 = 157,302$$

$$b_1 = (\Sigma XY - nXY) / \Sigma X^2 - n X^2$$

$$b_1 = 10,694,975 - 12(5.5)(157,302) / 506 - 12(5.5)^2$$

$$b_1 = 273,043 / 143$$

$$b_1 = 1,909.43$$

$$b_0 = Y - b_1 X = 157,302 - (1,909.43 \times 5.5)$$

$$b_0 = 146,800.05$$



$$Y_T = b_0 + b_1X$$

$$Y_T = 146,800 + 1,909.43 (X)$$

$$Y_T = 146,800 + 1,909.43 (13)$$

$$Y = 171,623 \text{ (dato corresponde a junio)}$$

Con base a la proyección únicamente se sustituye el valor de x en los meses de junio 2003 a Mayo 2004, quedando de la siguiente forma:

PRONOSTICO DE VENTA ESTRATO PREPAGO DE JUNIO 2003 A MAYO 2004.

	Proyeccion de Clientes	Consumo de min Promedio	Costo por minutos	Ingresos
Jun-03	171,623	100	\$0.30	\$5,148,690.00
Jul-03	173,352	100	\$0.30	\$5,200,560.00
Ago-03	175,442	100	\$0.30	\$5,263,260.00
Sep-03	177,351	100	\$0.30	\$5,320,530.00
Oct-03	179,260	100	\$0.30	\$5,377,800.00
Nov-03	181,170	100	\$0.30	\$5,435,100.00
Dic-03	183,079	100	\$0.30	\$5,492,370.00
Ene-04	184,989	100	\$0.30	\$5,549,670.00
Feb-04	186,898	100	\$0.30	\$5,606,940.00
Mar-04	188,808	100	\$0.30	\$5,664,240.00
Abr-04	190,717	100	\$0.30	\$5,721,510.00
May-04	192,626	100	\$0.30	\$5,778,780.00



RESIDENCIAL

	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
Jun-02	0	66,945	0	0
Jul-02	1	67,521	67,521	1
Ago-02	2	67,924	135,848	4
Sep-02	3	68,113	204,339	9
Oct-02	4	68,825	275,300	16
Nov-02	5	69,205	346,025	25
Dic-02	6	69,950	419,700	36
Ene-03	7	70,590	494,130	49
Feb-03	8	69,721	557,768	64
Mar-03	9	70,345	633,105	81
Abr-03	10	71,825	718,250	100
May-03	11	73,361	806,971	121
Total	66	834,325	4,658,957	506

$$X = \Sigma X / n = 66/12 = 5.5$$

$$Y = \Sigma y / n = 834,325/12 = 69,527$$

$$b_1 = (\Sigma XY - nXY) / \Sigma X^2 - n X^2$$

$$b_1 = 4,658,957 - (12)(5.5)69,527 / 506 - 12(5.5)^2$$

$$b_1 = 4,658,957 - 4,588,787.5 / 143$$

$$b_1 = 491$$

$$b_0 = Y - b_1 X = 69,527 - (491 \times 5.5)$$

$$b_0 = 66,828$$

$$Y_T = b_0 + b_1 X$$

$$Y_T = 66,828 + 491 (X)$$

$$Y_T = 66,828 + 491 (13)$$

$$Y = 73,207 \text{ (dato corresponde a junio)}$$



Con base a la proyección únicamente se sustituye el valor de x en los meses de junio 2003 a Mayo de 2004, quedando de la siguiente forma:

PRONOSTICO DE VENTA ESTRATO RESIDENCIAL DE JUNIO 2003 A MAYO 2004

	Proyeccion de Clientes	Consumo de min Promedio	Costo por minutos	Ingresos
Jun-03	73,207	200	\$0.25	\$3,660,350
Jul-03	73,698	200	\$0.25	\$3,684,900
Ago-03	74,189	200	\$0.25	\$3,709,450
Sep-03	74,679	200	\$0.25	\$3,733,950
Oct-03	75,170	200	\$0.25	\$3,758,500
Nov-03	75,661	200	\$0.25	\$3,783,050
Dic-03	76,151	200	\$0.25	\$3,807,550
Ene-04	76,642	200	\$0.25	\$3,832,100
Feb-04	77,133	200	\$0.25	\$3,856,650
Mar-04	77,624	200	\$0.25	\$3,881,200
Abr-04	78,114	200	\$0.25	\$3,905,700
May-04	78,605	200	\$0.25	\$3,930,250



PROGRAMACION GANTT

RESIDENCIAL

	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04
	Sem											
PUBLICIDAD												
Radio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prensa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Television	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PROMOCIONES												
Intercambio		■		■		■		■		■		■
Nuevos Planes	■							■				■
Tarifas reducidas de Larga Distancia		■		■		■		■		■		■
Descuentos en llamadas Internacionales		■		■		■		■		■		■
Donaciones a Entidades de Beneficiencia		■			■		■		■		■	
VALORES AGREGADOS												
Puntos CLUB	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa Noches y fines de Semana	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Servicios Automatizados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■



PREPAGO

	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04
	Sem											
<b>PUBLICIDAD</b>												
Radio												
Prensa												
Television												
<b>PROMOCIONES</b>												
Intercambio de Terminales												
Doble minutos												
Descuentos en llamadas Internacionales												
<b>VALORES AGREGADOS</b>												
Puntos CLUB												
Dualizacion de Lineas												
Recargas en Lineas												
Planes Tarifarios												
Bonificacion por Recargas de Tarjetas												
Bonificacion de minutos entrantes												



PRESUPUESTO PUBLI-PROMOCIONAL

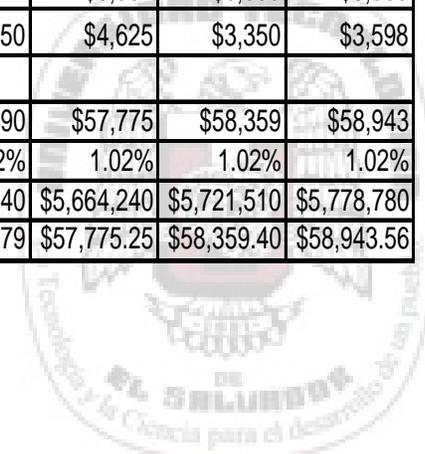
RESIDENCIAL

	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04
Manejo de Cuenta	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000
Produccion Tv	\$3,600	\$4,600	\$3,800	\$2,860	\$4,325	\$3,600	\$3,400	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600
Envio a medio de Tv	\$14,650	\$13,150	\$14,650	\$15,230	\$15,200	\$14,650	\$15,020	\$16,650	\$15,955	\$17,856	\$17,632	\$18,525
Produccion Radio	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$3,850	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600
Envio a medio de Radio	\$4,200	\$3,200	\$4,721	\$4,161	\$4,200	\$4,200	\$4,350	\$4,200	\$5,304	\$4,200	\$4,524	\$4,292
Produccion Prensa	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$2,231	\$2,011	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675
Envio a medio de "Prensa	\$7,623	\$7,623	\$7,623	\$8,623	\$7,623	\$7,623	\$7,623	\$8,147	\$8,199	\$7,670	\$7,923	\$7,623
Produccion Cable	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600
Envio a medio de Cable	\$5,509	\$4,010	\$5,509	\$5,790	\$5,509	\$5,506	\$4,014	\$5,509	\$5,509	\$5,502	\$5,509	\$5,509
Produccion afiches/Brochures	\$3,350	\$3,417	\$3,350	\$3,350	\$3,517	\$3,350	\$3,350	\$3,350	\$3,250	\$3,350	\$3,350	\$3,350
Donaciones		\$3,000					\$3,000					
Totales	\$53,807	\$53,875	\$54,528	\$54,889	\$55,249	\$55,610	\$55,968	\$56,331	\$56,692	\$57,053	\$57,413	\$57,774
% en relacion a las Ventas	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%
Valor de Ventas	\$3,660,350	\$3,664,900	\$3,709,450	\$3,733,950	\$3,758,500	\$3,783,050	\$3,807,350	\$3,832,100	\$3,856,650	\$3,881,200	\$3,905,700	\$3,930,250
Equivalente del 1.47 %	\$53,807.15	\$53,874.03	\$54,528.92	\$54,889.07	\$55,249.95	\$55,610.84	\$55,968.05	\$56,331.87	\$56,692.76	\$57,053.64	\$57,413.79	\$57,774.68



PREPAGO

	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04
Manejo de Cuenta	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200
Produccion Tv	\$3,600	\$4,600	\$3,800	\$2,860	\$4,325	\$3,600	\$3,400	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600
Envio a medio de Tv	\$10,362	\$10,652	\$10,520	\$11,483	\$11,946	\$12,450	\$13,544	\$11,320	\$11,128	\$12,552	\$13,452	\$14,352
Produccion Radio	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$3,850	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,732	\$2,732	\$2,732
Envio a medio de Radio	\$5,619	\$4,985	\$4,655	\$6,254	\$6,523	\$6,123	\$5,700	\$5,700	\$7,985	\$6,253	\$7,625	\$6,392
Produccion Prensa	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$2,231	\$1,686	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675
Envio a medio de Prensa	\$9,190	\$10,007	\$9,478	\$9,655	\$7,556	\$7,723	\$9,633	\$8,984	\$10,230	\$10,036	\$9,436	\$10,285
Produccion Cable	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600
Envio a medio de Cable	\$5,520	\$4,509	\$4,507	\$5,792	\$5,412	\$5,512	\$5,509	\$5,328	\$5,922	\$5,502	\$5,689	\$5,509
Produccion afiches/Brochures	\$3,350	\$3,417	\$3,350	\$3,350	\$3,517	\$3,350	\$3,350	\$4,099	\$3,250	\$4,625	\$3,350	\$3,598
Donaciones			\$2,500					\$2,500				
Totales	\$52,516	\$53,045	\$53,685	\$54,269	\$54,154	\$55,439	\$56,022	\$56,606	\$57,190	\$57,775	\$58,359	\$58,943
% en relacion a las Ventas	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%
Valor de Ventas	\$5,148,690	\$5,200,560	\$5,263,260	\$5,320,530	\$5,377,800	\$5,435,100	\$5,492,370	\$5,549,670	\$5,606,940	\$5,664,240	\$5,721,510	\$5,778,780
Equivalente del 1.47 %	\$52,516.64	\$53,045.71	\$53,685.25	\$54,269.41	\$54,853.56	\$55,438.02	\$56,022.17	\$56,606.63	\$57,190.79	\$57,775.25	\$58,359.40	\$58,943.56



## CONTROLES Y SEGUIMIENTO

Para determinar la efectividad del Plan de Negocio la empresa debe medir tanto el éxito de la publicidad como la del producto y servicio ofertado.

Para medir el impacto de la publicidad se pueden establecer controles de cuantos clientes consultan sobre el servicio ofertado tanto personal como telefónicamente. También se debe medir la variación en la cantidad de nuevos clientes y el aumento en los minutos consumidos por los clientes cautivos.

Se deben asignar jefes para cada uno de los productos y servicios que ofrece la empresa, con el fin de que estos verifiquen el cumplimiento de los pronósticos y los indicadores relacionados con los productos a los que están asignados.

También se debe responsabilizar e involucrar a todo el personal de la empresa con los objetivos del plan de negocios para que enfoquen sus esfuerzos a la consecución de los mismos para lograr mejores resultados.

